



Reader TriMetrix

Et Emergo
Dalenk 26
7371 DE Loenen
06-13912658
info@et-emergo.nl--www.et-emergo.nl



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	TriMetrix.....	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Waarom TriMetrix?	4
2.3	Wat meet TriMetrix precies?	4
2.4	Enkele kenmerken van TriMetrix.....	5
3	De gedragsanalyse.....	6
3.1	Inleiding	6
3.2	Wat is gedrag?.....	6
3.3	De theoretische achtergrond van de gedragsanalyse	6
3.4	Basisstijl en responsstijl	9
3.5	Afsluiting	9
4	De drijfverenanalyse	10
4.1	Inleiding	10
4.2	De theoretische achtergrond van de drijfverenanalyse.....	10
5	De talentenanalyse	15
5.1	Inleiding	15
5.2	De theoretische achtergrond van de talentenanalyse.....	15
5.3	De dimensionale balans.....	15
5.4	De 23 talenten.....	17
6	Gedrag, Drijfveren en Talenten.....	18
	Bijlage 1. Gedragsanalyse	20
	Bijlage 2. Drijfverenanalyse.....	24
	Bijlage 3. Talentenanalyse.....	37



1 Inleiding

Je doet mee aan een ontwikkel- of coachtraject en je hebt net de TriMetrix vragenlijsten ingevuld en dit document ontvangen.

Mogelijk heb je je verwonderd over de drie verschillende vragenlijsten die je net hebt beantwoord. Misschien ben je nieuwsgierig. Wellicht vraag je jezelf af wat deze vragenlijsten aan bruikbare inzichten op kunnen leveren. De ervaring van mensen die jou voor zijn gegaan, veel!

De vragenlijsten die je net hebt ingevuld is een manier om informatie te verzamelen. Deze informatie wordt vanuit verschillende theorieën en modellen vertaald naar kenmerken van jou als persoon. Het zijn deze persoonskenmerken die jou belangrijke informatie geven. De ervaring met de uitkomsten van de analyses is dat ze in sterke mate herkend worden. Dat de uitkomsten niet altijd voor de volle 100% herkend worden, komt doordat de analyses gebaseerd zijn op modellen. En modellen zijn nu eenmaal, hoe goed het model ook is, een beperkte weergave van de werkelijkheid.

De modellen waar TriMetrix op gebaseerd is, zijn uitgebreid en daar valt veel over te vertellen. Om in onze gesprekken vooral aandacht te kunnen geven aan de uitkomsten van de analyses en de betekenis ervan in jouw dagelijkse praktijk, is deze reader samengesteld. Deze reader is bedoeld als *voorbereidend* leesmateriaal. Wil je voor het eerste gesprek de eerste 9 bladzijden lezen?

Trimetrix is een instrument dat alleen door gecertificeerde Trimetrix consultants besproken mag worden. Dat bespreken is in een Trimetrix traject een essentieel onderdeel; de gesprekken zijn mede bepalend voor het rendement van het traject. In de gesprekken die we binnenkort gaan voeren bespreken we daarom uitgebreid de uitkomsten van de drie analyses.

Eventuele vragen of opmerkingen over de inhoud van deze reader kun je tijdens één van de gesprekken kwijt.

Veel leesplezier!

Greet Vonk



2 TriMetrix

2.1 Inleiding

TriMetrix is een driedimensionaal systeem waarmee 'soft skills' (=persoonlijke, emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden) in kaart kunnen worden gebracht. Deze 'soft skills' zijn van essentieel belang voor het succesvol functioneren van mensen in hun werkomgeving. TriMetrix geeft inzicht in:

- welke gedragspatronen iemand moet hebben om effectief gedrag te laten zien;
- welke drijfveren iemand moet hebben om op de lange termijn intrinsiek gemotiveerd te zijn;
- welke talenten iemand moet hebben om de beste resultaten te behalen.

2.2 Waarom TriMetrix?

TriMetrix is een online profielonderzoek dat een objectief beeld oplevert van 'soft skills' van deelnemers. Inzicht verkrijgen in de 'soft skills' kan deelnemers helpen zichzelf – en de mensen om hen heen – (nog beter) te begrijpen. Dat is meer dan alleen maar leuk of interessant. Het is ook erg nuttig in de interactie met andere mensen en bij het nadenken over de vraag hoe iemand optimaal gebruik kan maken van de unieke talenten waarover hij/zij beschikt.

De kans op succes en plezier in een bepaalde rol of functie neemt toe naarmate persoonlijke 'soft skills' beter passen bij wat er in de functie en door de organisatie gevraagd wordt. Wie zijn leven en loopbaan probeert in te richten op basis van de talenten die hij/zij van nature heeft meegekregen en ontwikkeld, heeft een grotere kans om succesvol en gelukkig te zijn/worden, ook in datgene wat hij/zij doet.

2.3 Wat meet TriMetrix precies?

TriMetrix meet met gevalideerde instrumenten 'soft skills'. Deze vaardigheden zijn verdeeld over drie domeinen:

1. Talenten

Wat kan ik? Waar ben ik van nature ervaren, of in potentie goed in?

2. Drijfveren (Driving Forces)

Waarom doe ik de dingen die ik doe? Waar krijg ik energie/een kick van? Waar haal ik bevrediging uit? Wat wil ik?

3. Gedrag

Hoe doe ik de dingen die ik doe? Hoe presenteer en manifesteer ik mij richting anderen? Hoe breng ik zaken naar buiten?

Wat meet TriMetrix niet?

Intelligentie (IQ), specifieke kennis, 'hard skills' (=specifieke kennis en functionele, technische, praktische vaardigheden) en ervaring kunnen allemaal nodig zijn voor het leveren van optimale prestaties. Deze elementen vallen buiten het bereik van TriMetrix, maar hebben duidelijk wel invloed op het functioneren van een persoon.

Wiens perceptie?

Het rapport dat naar aanleiding van een online profielonderzoek wordt aangemaakt, is het directe resultaat van de antwoorden die gegeven zijn. Er is geen psycholoog, coach, adviseur of andere partij die antwoorden interpreteert en vervolgens vertaalt naar een tekst. De resultaten zijn dus een directe weergave van de gegeven antwoorden (zelfperceptie).



2.4 Enkele kenmerken van TriMetrix

TriMetrix biedt:

- een methodiek die op jou als persoon gericht is;
- resultaten die niet goed of slecht zijn, maar inzicht geven;
- een profielonderzoek dat als waarderend in plaats van bedreigend wordt ervaren. Het nodigt uit om te kijken naar ontwikkelmogelijkheden;
- een methodiek waarmee de deelnemers snel en doeltreffend inzicht krijgen in het eigen totale functioneren. Het talentendeel zorgt voor een bijzonder compleet beeld, waarbij zowel de gekende als de ongekende talenten zichtbaar worden.
- een gevalideerde, objectieve meting;
- een snelle, grondige methodiek die leidt tot concrete actiepunten.



3 De gedragsanalyse

3.1 Inleiding

Ieder mens is een uniek wezen. Niet alleen 'biologisch' gezien, maar vooral ook door iets wat velen omschrijven als persoonlijkheid, in de volksmond ook wel karakter genoemd. Lastige begrippen die de lading ook niet helemaal dekken. Want wat we eigenlijk bedoelen is: degene die we zijn. Dat wat maakt dat wij, los van onze fysieke verschijning, anders zijn dan de ander.

Tal van factoren spelen hierin een rol. Dingen die we misschien al vanaf onze geboorte hebben meegekregen van onze ouders, zoals intelligentie, natuurlijke aanleg of talenten, en misschien ook bepaalde erfelijke gedragskenmerken. Of dingen die we tijdens ons leven leren door onze ervaringen, opvoeding, opleiding en door de mensen met wie we in aanraking komen. Denk aan de normen en waarden die we belangrijk vinden als we volwassen zijn, de kennis die we opdoen, de persoonlijke levensvisie die we ontwikkelen, het gedrag dat we ons aanwennen in reactie op de mensen om ons heen. Veel van wat we leren is het product van positieve impulsen van buitenaf, sommige dingen hebben we ons eigen gemaakt omdat we 'door schade en schande wijs zijn geworden'.

3.2 Wat is gedrag?

Gedrag is het beste te omschrijven als de waarneembare interactie van een individu met zijn omgeving. De manier waarop je zaken aanpakt, de manier waarop je reageert op de dingen die in jouw omgeving gebeuren. Maar ook de manier waarop je graag benaderd wilt worden door anderen, en hoe jij anderen benadert. Ben je bijvoorbeeld iemand die van jouw hart geen moordkuil maakt of denk je liever eerst goed na over wat je gaat zeggen? Vind je het prettig om jouw taken ver vooruit te plannen en te organiseren, of zie je wel hoe het werk op je afkomt en improviseer je graag? Jouw gedrag is dat wat de mensen om je heen dag in, dag uit van je te zien krijgen. En waar zij op hun beurt weer op reageren met hun eigen gedrag.

Normaal menselijk gedrag is meetbaar. We kunnen dat doen door de mensen om ons heen gedurende lange tijd te observeren en op basis daarvan bepaalde conclusies te trekken. Een tijdrovende methode en om eerlijk te zijn één die niet altijd even betrouwbaar is. Meestal laten we ons eigen gedrag en onze vooringenomenheid meewegen in hoe we een ander beoordelen. Om een voorbeeld te geven: als je zelf erg extravert bent en graag in het middelpunt van de belangstelling staat, dan zal je een ander die veel rustiger is en liever op de achtergrond blijft, al snel bestempelen als 'stil' of misschien zelfs een beetje 'saai'. Terwijl deze persoon jou op zijn beurt misschien vooral ziet als 'erg aanwezig', of nog erger 'een blaaskaak'. Geen van beiden doet hiermee recht aan de ander. Elk type gedrag heeft, afhankelijk van de situatie, heel veel goede en ook wat minder leuke kanten.

3.3 De theoretische achtergrond van de gedragsanalyse

De gedragsanalyse is gebaseerd op het DISC-model. DISC is de afkorting van de vier voorkeursstijlen namelijk Dominantie, Invloed, Stabiliteit en Conformiteit. Ieder mens, ook jij, vertoont gedrag in alle vier de categorieën.

Het DISC-model is gebaseerd op een theorie van William Marston. Het DISC-model wordt wereldwijd gebruikt en vormt de basis voor veel instrumenten waaronder de gedragsanalyse.

Hij onderscheidde 4 typen gedrag en zette deze af tegen twee, elkaar kruisende assen. De as Reflectief reagerend versus Proactief reagerend. En de as Tegenwerkende



omgeving versus Goedgezinde omgeving. Links en rechts, boven en onder van de snijlijnen van de assen ontstonden zo de vier kwadranten die ieder een letter van Marston meekregen: D, I, S, en C.

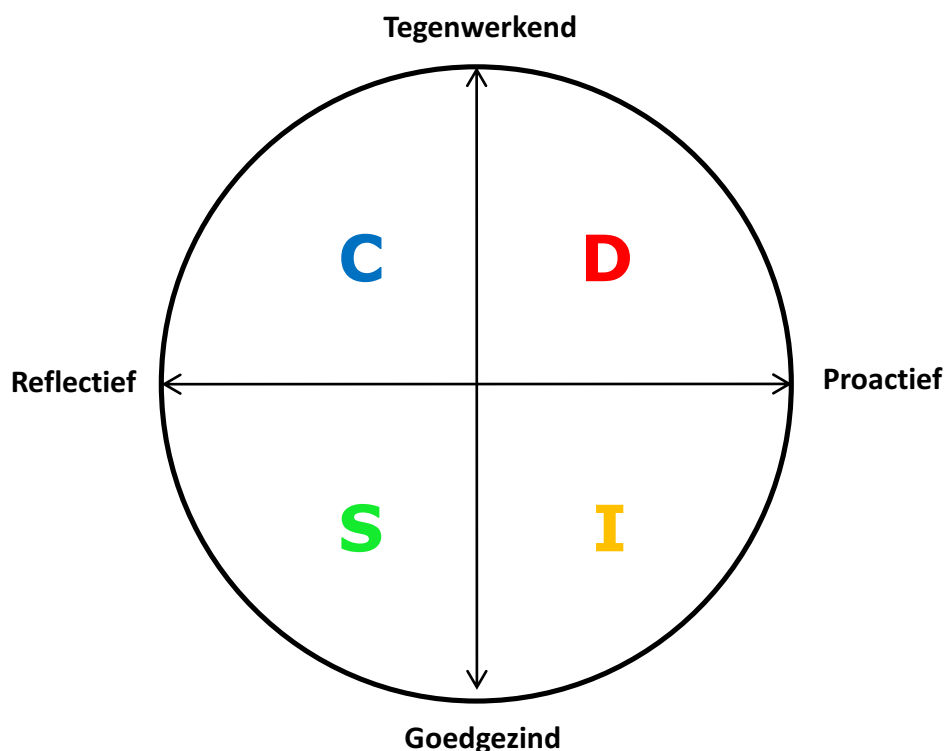
In het kwadrant **Dominantie** plaatste Marston de mensen die snel in actie komen, direct reageren op prikkels, in een omgeving die zij ervaren als tegenwerkend. Marston zag dat deze mensen op een krachtige, directe en resultaatgerichte manier omgingen met problemen en uitdagingen. In een omgeving die zij als tegenwerkend beschouwen sturen zij de omgeving door doortastend te werk te gaan.

In het kwadrant **Invloed** plaatste Marston de mensen die snel in actie komen, direct op prikkels reageren in een omgeving die zij ervaren als goedgezind en vriendelijk. Hij zag het optimistische, extraverte, verbindende, speelse gedrag van mensen die de omgeving vooral voor zich probeerde te winnen door charisma en uitstraling.

In het kwadrant **Stabiliteit** plaatste Marston de mensen die graag eerst nadenken en reflecteren, in een omgeving die zij ervaren als goedgezind. Marston ontdekte dat sommige mensen de omgeving voor zich probeerde te winnen door voorspelbaarheid en betrouwbaarheid. Marston zag mensen die zich geduldig en ontspannen gedroegen en een rustgevende en stabiliserende invloed hadden op de omgeving.

In het kwadrant **Conformiteit** plaatste Marston de mensen die graag eerst nadenken en reflecteren, in een omgeving die zij ervaren als tegenwerkend. Hij zag het precieze, voorzichtige, accurate, op details gerichte gedrag van mensen die de omgeving vooral probeerde te controleren door observatie en toetsing.

De DISC theorie is een verfijnde uitwerking van deze vierdeling en vertaalt menselijke gedragingen naar vier uitgebreid omschreven en bestudeerde gedragsstijlen.





Ieder mens heeft op alle vier de stijlen een score die varieert van zeer hoog tot extreem laag en met alle mogelijkheden daartussen. Alle varianten geven informatie over het gedragspatroon van iemand. Geen enkele score is beter dan een ander, het gaat immers om het in kaart krijgen van natuurlijk gedrag.

Om je een idee te geven wat de verschillende stijlen inhouden, geven wij bij wijze van eerste introductie een sterk gesimplificeerde omschrijving van wat de gedragsstijlen D, I, S en C inhouden.

Dominantie meet de manier waarop iemand reageert op uitdagingen en problemen. Hoe hoger iemand scoort op de D-stijl, des te sterker de neiging de omgeving te beheersen en te controleren. Hoe lager de D hoe meegaander en meer relaxed het gedrag is. De hoge D reageert proactief op uitdagingen, veranderingen en problemen. Hij wil graag winnen, is erg resultaatgericht, heeft een 'kort lontje', is snel kwaad, maar zijn boze bui is ook snel weer over.

Invloed meet de manier waarop iemand anderen van de eigen zienswijze probeert te overtuigen. De hoge I oefent invloed op zijn omgeving uit via verbale overtuigingskracht en non-verbale uitstraling of charme. Hoe hoger de I, hoe groter het vertrouwen in anderen. Hoe lager de I, hoe terughoudender het gedrag richting anderen. De lage I treedt niet graag op de voorgrond en houdt er niet van anderen zijn ideeën te 'verkopen'. Liever overtuigt hij/zij anderen op basis van rapporten, feiten et cetera. De hoge I is enthousiast, hartelijk, persoonlijk, aanwezig en grenzeloos optimistisch.

Stabiliteit meet de manier waarop iemand reageert op tempoveranderingen en verschillende activiteitsniveaus. De hoge S vindt het prettig volgens vaste patronen en methoden te werken. Hij preferereert de logische stap-voor-stap benadering en neemt daar graag de tijd voor. Eenmaal bewezen werkwijzen verandert de hoge S liever niet (waarom zou je?). Hoe lager de S, hoe groter de behoefte aan tempowisselingen, afwisseling, veranderingen. Het werktempo van de hoge S is langzaam maar zeer gestaag en constant, het tempo van de lage S is hoog maar chaotisch. De hoge S is geduldig, attent, servicegericht, loyaal, zorgzaam en vasthoudend.

Conformiteit meet de manier waarop iemand reageert op regels en procedures gesteld door derden. Hoe hoger de C, hoe meer iemand bereid is bestaande regels en procedures (van de organisatie, de samenleving, maar ook van een bepaald systeem of een bepaalde denkwijze) te accepteren. Hoe lager de C, hoe sterker de neiging tot autonoom handelen ('regels zijn er voor anderen, niet voor mij'). De hoge C is nauwkeurig, geordend, perfectionistisch, onderzoekend, beleefd en kwaliteitsbewust. De lage C is non-conformistisch. De hoge C is voor alles een kritische vragensteller en een analist bij uitstek.

Hieronder volgt een tabel met algemene kenmerken die bij de DISC-gedragsstijlen horen.



Algemene kenmerken

<p>Hoge C score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nauwkeurig • Analytisch • Zorgvuldig • Beleefd • Diplomatiek/ tactisch • Onderzoekend • Hoge eisen stellend • Weloverwogen • Geduldig • Precies 	<p>Hoge D score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avontuurlijk • Competitief • Moedig • Beslist • Direct • Innovatief • Vasthoudend • Probleemoplosser • Resultaat georiënteerd • Zelfstarter
<p>Hoge S score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beminnelijk • Vriendelijk • Goede luisteraar • Geduldig • Ontspannen • Oprecht • Stabiel • Evenwichtig • Teamplayer • Begripvol 	<p>Hoge I score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charmant • Zelfverzekerd • Overtuigend • Enthousiast • Inspirerend • Optimistisch • Overredend • Populair • Sociaal • Goed van vertrouwen

3.4 Basisstijl en responsstijl

Het gedragsprofiel is opgebouwd uit een analyse van je natuurlijke gedrag en het aangepaste gedrag dat je laat zien in je werkomgeving. Het eerste is je basisstijl. Dit gedrag laat je zien als je volledig ontspannen bent. Je valt ook terug in deze stijl als je erg moe bent of onder druk wordt gezet. Het is gedrag dat je het meest gemakkelijk af gaat en waarbij je je het prettigst voelt.

Je aangepaste gedrag wordt responsstijl genoemd. Dit is het gedrag dat je laat zien onder invloed van je werkomgeving.

Vaak zijn er verschillen tussen je basisstijl en je responsstijl. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat aspecten van je natuurlijke gedrag onderbelicht blijven in je werk. De verschillen kunnen ook informatie geven over factoren op je werk die spanning bij je opleveren.

3.5 Afsluiting

Er valt veel meer informatie uit jouw gedragsprofiel te halen. Veel van die informatie kan interessant zijn voor de mensen om je heen, zoals collega's, managers maar ook jouw privé contacten. In jouw rapport vinden zij hele concrete, directe tips terug over hoe je het liefste benaderd wilt worden en hoe je optimaal te motiveren bent. Het is aan jou om deze informatie eventueel met anderen te delen. In sommige gevallen kan het miscommunicatie tussen mensen voorkomen. Inzicht verkrijgen in andermans gedrag is meestal een goede stap in de richting van het respecteren van eventuele verschillen.



4 De drijfverenanalyse

4.1 Inleiding

Mensen zijn in hun werkomgeving het meest gemotiveerd als ze met hun passie kunnen werken. Vaak geldt het omgekeerde ook. Als mensen te veel concessies moeten doen aan hun waarden, raken ze gedemotiveerd en gestrest. Het is daarom voor ieder individu en voor iedere organisatie van groot belang te weten wat iemand motiveert en inspireert.

Het achterhalen van die drijfveren is echter niet eenvoudig. Voor de meeste mensen is het lastig te verwoorden met welke waarden ze het leven benaderen. Deze waarden worden ook wel de *hidden motivators* genoemd. Met de drijfverenanalyse zijn deze verborgen motieven op te sporen. Ze maken duidelijk vanuit welke normen, waarden en attitudes een persoon acteert en reageert.

Met de drijfverenanalyse wordt duidelijk 'waarom' je de dingen doet die je doet. Het vertelt iets over wat jou motiveert en drijft, waarom je in sommige situaties onmiddellijk reageert of in actie komt, waar andere situaties jou koud laten. Drijfveren in die context zijn nooit 'goed' of 'fout'. Je kunt wel zeggen dat je met jouw eigen set drijfveren in de ene functie of werkomgeving meer plezier en voldoening zult ervaren dan in een andere setting.

Dit profiel geeft aan waar jouw voorkeur ligt, waarom jij sommige taken fluitend op je neemt, waarom bepaalde onderwerpen, mensen of bezigheden jou boeien en vooral ook waar jij graag jouw aandacht, tijd en passie in wil investeren. Daarnaast geeft de drijfverenanalyse zicht op waar mogelijke allergieën liggen.

4.2 De theoretische achtergrond van de drijfverenanalyse

Uitgangspunt voor de drijfverenanalyse zijn de zes basisattitudes geformuleerd door de Zwitserse gedragswetenschapper Eduard Spranger. Dit zijn basishoudingen die mensen bij uitstek gebruiken in situaties waarin ze moeten samenwerken met anderen om een doel te bereiken. Situaties die veelal op het werk voorkomen dus.

De **intellectueel** laat zich motiveren door een zucht naar kennis. Hij heeft een passie om te ontdekken, te systematiseren en te analyseren.

De **zakelijke** leeft bij het 'voor wat, hoort wat' principe. Hij heeft als motivatie iedere investering (tijd, kennis, geld...) terug te willen verdienen.

De **estheticus** wil indrukken uit de wereld om zich heen ervaren. Hij raakt gepassioneerd door schoonheid, vorm en harmonie en heeft een sterke drang zichzelf te kunnen ontplooiën.

De **sociaal** voelt een innerlijke motivatie om haat en conflicten weg te werken en anderen te helpen. Zelfs als dit ten koste van zichzelf kan gaan.

De **individualist** heeft een sterke drang de touwtjes in handen te nemen en zelf richting te geven aan het leven. Bovendien schroomt hij niet ook voor anderen de koers uit te zetten.

De **idealist** laat zich motiveren door zingeving en een manier om het leven inhoud te geven. Dit kan door religie, politiek, filosofie of een levensbeschouwing.



Hieronder volgt een overzicht met een aantal kenmerken van de zes drijfveren.

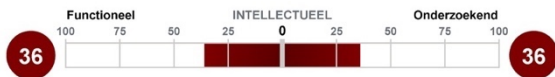
Drijfveer spectrum	Doel	Kick	Ideale rol
Intellectueel	Het vergaren van kennis, het zoeken naar de objectief/feitelijke waarheid	Het oplossen van een theoretische puzzel	Inhoudelijke problemen onderzoeken
Zakelijk	Mijn investeringen (tijd, geld, energie, moeite, aandacht) terug verdienen; met rente	Het sluiten van een win-win deal	Zakelijke kansen verzilveren
Esthetisch	Het leven ervaren als een bron van groei, voldoening, balans, expressie en schoonheid	In balans zijn met de omgeving	Sfeer scheppen
Sociaal	Het elimineren van pijn, verdriet, haat, de wereld een klein beetje beter maken	Als de ander geholpen is	Mensgericht ondersteunen
Individualistisch	Vooruit komen in het leven om invloed uit te kunnen oefenen en je te laten gelden	Het verzilveren van een unieke kans	Baanbrekend, oorspronkelijk en sturend zijn
Ideëel	Het ontdekken van de belangrijkste waarden in het leven	Het delen/overdragen van bepaalde waarden	Een betrouwbare steunpilaar zijn

Vanaf 2011 is TTI Success Insights deze zes drijfveren gericht gaan bestuderen vanuit de aanname dat de concepten die ten grondslag liggen aan de drijfveren een spectrum aanpak verdienen. Daarbij worden beide uiteinden van de schaal duidelijk uitgewerkt en gedefinieerd: dus ook de 'lage variant'. Het accent in de 'oude' benadering ligt vooral op het effect van de hoge drijfveren op iemands doen en laten. De nieuwe aanpak geeft veel meer ruimte om ook de lage kant van de schaal mee te nemen. Een voorbeeld: Stel dat iemand een hoge sociale drijfveer heeft; hij wordt blij van het helpen van anderen en het wegnemen van leed. Maar hoe omschrijf je deze drijfveer als iemand lager op de sociale drijfveer scoort? En meer nog: hoe kan je deze lage drijfveer een volwaardige positieve omschrijving meegeven dat veel meer is dan een "non-variant" van de hoge drijfveer?

Dat heeft geleid tot de volgende 12 Driving Forces.



SPECTRUM INTELLECTUEEL



HOEVEEL WAARDE HECHT MEN AAN HET VERGAREN VAN KENNIS?

FUNCTIONEEL

Mensen met een functionele instelling benaderen het concept "kennis" op een andere manier. Kennis wordt gewaardeerd, maar zij zetten vooral eerdere ervaringen, intuïtie en gevoel als kennisbron in. Kennis wordt gezocht als het nodig is om een concrete taak in te vullen of een doel te behalen. Kennis moet volgens hen bovendien vooral direct toepasbaar zijn.

ONDERZOEKEND

Mensen die onderzoekend zijn ingesteld willen vooral kennis vergaren. Ze zijn nieuwsgierig naar de feitelijke waarheid en willen zaken graag tot op de bodem uitzoeken. Het gaat hen niet zozeer om de praktische toepassing van die nieuwverworven kennis, maar puur om kennisvergroting, -verdieping, -verbreding.

SPECTRUM ZAKELIJK



HOEVEEL WAARDE HECHT MEN AAN HET CREËREN VAN RENDEMENT?

BELANGELOOS

Mensen die belangeloos ingesteld zijn, geven er de voorkeur aan om bij te dragen aan een groter doel, zonder dat daar iets tegenover hoeft te staan voor henzelf. Als er al iets tegenover staat, hoeft dat niet iets tastbaars en concreets te zijn. Een schouderklopje of gemeend complimentje volstaat vaak al. Het is voor mensen met deze instelling fijn als hun inspanningen tot iets goeds leiden. Rendement halen zij uit het oplossen van een probleem of het bereiken van een algemeen doel

DOELMATIG

Kenmerkend voor mensen met een doelmatige instelling is dat zij gedreven zijn om meetbare, concrete resultaten te willen zien voor de investering die zij plegen. In de vorm van tijd, geld, middelen en energie. Zij willen hun investering graag terugverdienen, het liefst met een beetje extra. Efficiëntie staat bij hen centraal. Het gaat hen altijd om tastbare resultaten, zoals bijvoorbeeld winst (uitgedrukt in geld), een hoger percentage klanttevredenheid of meer bezoekers van de website waarin is geïnvesteerd.



SPECTRUM ESTHETISCH



HOEVEEL WAARDE HECHT MEN AAN HET BELEVEN VAN BALANS?

NUCHTER

nuchter ingestelde mensen geven er de voorkeur aan om hun omgeving en de impressies die ze opdoen op basis van functionaliteit en tastbaarheid te beschouwen. Wat zij concreet kunnen waarnemen en benoemen, weegt voor hen zwaarder dan wat zij eventueel voelen. Mensen die nuchter zijn ingesteld, staan over het algemeen met beide benen op de grond. Ze kunnen wel genieten van een aangename sfeer, een mooie omgeving, een fraai schilderij, maar eerder als bijzaak dan als hoofdzaak in hun leven. Nuchter als ze de wereld bekijken raken ze niet snel van slag en een onprettige omgeving of vervelende sfeer is voor hun geen reden om minder te presteren.

BELEVEND

Mensen die willen ervaren en beleven streven balans na en verkeren graag in de situatie waarbij hun binnenwereld in harmonie is met de buitenwereld. Zij worden gedreven door het centraal stellen van subjectieve ervaringen, belevingen en gevoelens. In situaties, fysieke ruimtes en zelfs in relaties moet het geheel der dingen kloppen. Bij sommigen richt zich dit voornamelijk op concepten als vorm, schoonheid en sfeer. Uiterlijke vormen of sferen in ruimtes geven uitdrukking aan of hebben invloed op hun gemoedstoestand of gevoel.

SPECTRUM SOCIAAL



HOEVEEL WAARDE HECHT MEN AAN HET HELPEN VAN DE MEDEMENS?

SELECTIEF

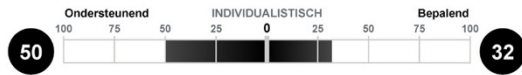
Mensen met een selectieve instelling kunnen ook gefocust zijn op anderen en zijn eveneens bereid anderen te helpen. Ze worden echter alleen getriggerd om te helpen als zij daar zelf het nut van inzien. Het helpen van anderen staat altijd in relatie tot een gegeven doel, afspraak of vraag. Ze zijn selectief als het gaat om de reden waarom ze helpen en stellen voorwaarden aan de omstandigheden waaronder anderen worden geholpen. Er is voor hen een duidelijke grens tussen de behoeften van hen zelf en die van de ander, en ze vinden dat ieder daarin zijn eigen verantwoordelijkheid moet dragen.

ALTRUÏSTISCH

Mensen die altruïstisch gedreven worden, willen anderen helpen en ondersteunen. Ze worden getriggerd door het vooruitzicht dat anderen geholpen zijn, mede dankzij hun inzet. Zij stellen zich graag dienstbaar op. Zij tonen zich heel opmerkzaam ten opzichte van de behoefte van anderen en reageren daar actief op. Zij zijn van mening dat het helpen van anderen de enige, echte basis is voor menselijke relaties en dat iedereen even veel recht heeft op een goed plekje onder de zon.



SPECTRUM INDIVIDUALISTISCH



HOEVEEL WAARDE HECHT MEN AAN HET UITOEFENEN VAN INVLOED?

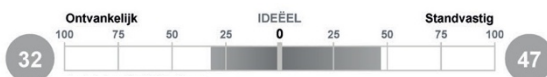
ONDERSTEUNEND

Ondersteunende mensen geven er de voorkeur aan om in een ondersteunende rol een bijdrage te leveren aan een gezamenlijk resultaat. Voor mensen met deze instelling is persoonlijke erkenning minder belangrijk dan het gevoel onderdeel te zijn van een groep. Ze hoeven niet per se in de spotlights te staan. Sterker nog, ze werken liever achter de schermen aan een gezamenlijk doel en zijn wat meer gericht op het samenwerken met anderen, dan op het laten gelden van het eigen individu.

BEPALEND

Bepalende mensen zijn gedreven om zich als individu te onderscheiden en willen graag zelf de touwtjes in handen houden. Voor mensen met deze instelling zijn keuzevrijheid, ambitie, invloed en status belangrijke concepten. Ze worden getriggerd door invloed; invloed om het eigen lot en dat van degenen voor wie zij zich verantwoordelijk voelen, te kunnen controleren of sturen. Ze zien er doorgaans niet tegenop beslissingen te nemen die van invloed kunnen zijn op (grote) groepen mensen.

SPECTRUM IDEËEL



HOEVEEL WAARDE HECHT MEN AAN HET NALEVEN VAN EEN LEIDRAAD?

ONTVANKELIJK

Mensen die ontvankelijk zijn ingesteld, verkennen bij voorkeur nieuwe ideeën, methoden en mogelijkheden om deze vervolgens te implementeren in leven en loopbaan. Ze hebben over het algemeen minder behoefte aan vooraf bepaalde, vaststaande richtinggevende kaders en zij voelen zich vrij om per situatie te bepalen wat ze ergens van vinden. Ze kijken nogal genuanceerd tegen tal van levensvragen aan, en vinden dat meerdere wegen naar Rome leiden. Vrijheid, blijheid. Leven en laten leven. Dat zijn hun motto's. Er is nu eenmaal geen eenduidig antwoord op kwesties die gaan over Goed of Fout, Ja of Nee, Wel of Niet.

STANDVASTIG

Standvastige mensen worden gedreven door het volgen van een leidraad om leven en werk inhoud, zin en richting te geven. Mensen met een standvastige instelling vinden het prettig hun handelingen te kunnen toetsen aan regels, principes, uitgangspunten en methoden die hun waarde bewezen hebben. Het kader waaraan men het eigen handelen geneigd is te toetsen kan religieus van aard zijn, maar evengoed politiek, sociaal, filosofisch of anderszins levens beschouwend. Deze kaders bieden hen rust, regelmaat en houvast in leven en loopbaan.



5 De talentenanalyse

5.1 Inleiding

De talentenanalyse bestaat uit twee onderdelen. Het ene, de dimensionale balans, geeft grafisch weer hoe iemand naar zijn omgeving kijkt en hoe hij naar zichzelf kijkt. Het andere bevat als het ware de conclusies die je daaruit kunt trekken voor wat betreft iemands talenten. Het bestaat uit de scores op een vaste set van 23 talenten.

5.2 De theoretische achtergrond van de talentenanalyse

Het talentenprofiel is gebaseerd op de Axiologie, een wetenschap die door Robert S. Hartman ontwikkeld is in het midden van de 20e eeuw. Axiologie is een samentrekking van de Griekse woorden 'axios' (betekenis of waarde) en 'logos' (logica of theorie).

Hartman vertaalde Axiologische principes naar een meetmethodiek die is uitgewerkt tot het Hartman Waarden Profiel. Dit profiel vormt de basis voor de talentenanalyse.

De doelstelling van Hartman was om in kaart te brengen hoe een individu geneigd is te denken, waarderen en te oordelen op het moment dat hij zich geplaatst ziet in een gegeven situatie. Feitelijk; hoe interpreteert en waardeert iemand de informatie, de situatie die er op dat moment op hem afkomt.

5.3 De dimensionale balans

Hartman onderscheidt drie manieren (denkdimensies) die mensen gebruiken om elk gegeven object of concept te benaderen, te kwalificeren, of te definiëren:

- a. Intrinsiek; dat wil zeggen, op basis van het unieke karakter van een concept. Deze benadering wordt ook wel het **mensgerichte denken** genoemd;
- b. Extrinsiek; dat wil zeggen, in vergelijkende zin. Het concept wordt vergeleken met andere concepten in een vergelijkbare categorie. Deze benadering wordt het **taakgerichte denken** genoemd;
- c. Systematisch; dat wil zeggen, op basis van een vast aantal formele kwalificaties. Deze benadering wordt het **stysteemgericht denken** genoemd.

De talentenanalyse meet wat er in een 'splitseconde' na een bepaalde gebeurtenis het eerst bij je op komt. Of je daar dan ook echt iets mee doet, hangt mede af van je gedrag en drijfveren. Een voorbeeld:

Er gebeurt vlak voor je neus een auto-ongeluk. Een niet al te erg ongeluk, maar toch vervelend.

- Iemand die vooral vanuit het mensgerichte denken de wereld waarneemt, zal dan bijvoorbeeld iets denken in de trend van: Oh wat vervelend voor die mensen;
- Iemand die vooral vanuit het taakgerichte denken de wereld waarneemt, zal dan bijvoorbeeld iets denken in de trend van: wat kan ik hier doen/betekenen?;
- Iemand die vooral vanuit het systeemgerichte denken de wereld waarneemt, zal dan bijvoorbeeld iets denken in de trend van: hoe zou dit ongeluk gekomen zijn?

Uiteindelijk zullen de meeste mensen wel 112 bellen en de 'slachtoffers' te hulp schieten, maar dat is dus gedrag.

Op de dimensionale balans in de talentenanalyse vind je deze drie denkdimensies twee keer terug. Bij de externe factoren staat aangegeven op welke wijze iemand naar zijn omgeving kijkt en bij de interne factoren hoe iemand naar zichzelf kijkt. De dimensionale balans geeft daarmee inzicht in jouw individuele denkpatroon.



Denkdimensies werken als filters voor de informatie die op ons afkomt. Dat maakt dat we geneigd zijn aan sommige dingen bijna als vanzelfsprekend aandacht te besteden, waar we andere zaken misschien nauwelijks opmerken.

Voor ieder individu is het onderlinge gewicht tussen de denkdimensies verschillend en dat maakt dat onze beslissingen en handelingen anders zijn dan die van anderen. De denkdimensies bepalen in belangrijke mate wat onze voorkeuren zijn, wat onze sterke punten zijn, waar we van nature goed in zijn.

Hieronder volgt een beschrijving van de zes denkdimensies.

Gericht op de omgeving:

Empathisch vermogen	Praktisch denken	Systematisch denken
Het menselijke perspectief, dingen kunnen benaderen vanuit een meer emotioneel standpunt, begrip en waardering koesteren voor mensen.	Het praktische, realistische perspectief, gericht op dingen gedaan krijgen, detailgericht en vergelijkingsgericht ook als het om mensen gaat.	Het analytische perspectief, zaken benaderen vanuit de ratio, het systeem, het kader waaraan wordt getoetst.
Motto: Mensen eerst	Motto: Taken eerst	Motto: Ordening eerst

Gericht op jezelf:

Zelfwaardering	Rolbewustzijn	Zelfsturing
Wie ben ik? Zelfwaardering en zelfkennis. De mate waarin ik waardering heb voor het unieke individu dat ik ben, los van mijn rollen, taken en ambities.	Wat doe ik? De rollen die ik vervul in het leven. Hoe duidelijk zie ik mijn rollen en taken, de mate waarin ik mij kan committeren aan die rollen en plezier ervaar in die rollen.	Waar ga ik naartoe? Mijn ambities en toekomstperspectief. De mate waarin ik mij kan identificeren met mijn 'ideale' ik, mijn interne regels en criteria om mijzelf te blijven verbeteren.



5.4 De 23 talenten

De 23 talenten van de talentenanalyse zijn onder te verdelen in de volgende 4 categorieën:

- A. Talenten die gericht zijn op de communicatie en interactie met anderen, zoals 'empathisch vermogen', 'communicatieve vaardigheden' en 'diplomatie en tact';
- B. Talenten die gericht zijn op mens en management, zoals 'anderen ontwikkelen' en 'sturen en leiden';
- C. Talenten die gericht zijn op het verwerken van informatie en deze informatie een praktische betekenis geven, zoals 'planning en organisatie', 'problemen oplossen' en 'resultaatgerichtheid';
- D. Talenten die gericht zijn op zelfbewustzijn, zoals 'zelfmanagement', 'mentale veerkracht' en 'zelfstartend vermogen'.

Talent	Categorie
Empathisch vermogen	A
Klantgerichtheid	A
Communicatieve vaardigheden	A
Objectief luisteren	A
Diplomatie en tact	A
Samenwerken	A
Anderen sturen en leiden	B
Verantwoording dragen voor anderen	B
Anderen beïnvloeden	B
Conflict management	B
Anderen ontwikkelen	B
Planning en organisatie	C
Problemen oplossen	C
Conceptueel denken	C
Resultaatgerichtheid	C
Doelen bereiken	C
Besluitvaardigheid	C
Flexibiliteit	D
Zelfmanagement	D
Continu leren	D
Mentale veerkracht	D
Zelfstartend vermogen	D
Persoonlijke verantwoordelijkheid	D

De scores op de bovenstaande talenten lopen van 4 tot en met 10. De scores van 4 tot 6 worden als laag gekenmerkt, van 6 tot 8 als gemiddeld en van 8 tot en met 10 als hoog.



6 Gedrag, Drijfveren en Talenten

TriMetrix meet dus drie verschillende elementen die een belangrijke rol spelen in iemands karakter of persoonlijkheid: gedrag, drijfveren en talenten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van drie verschillende methodieken. In de tekst hieronder lichten we toe hoe deze drie elementen op elkaar in kunnen werken.

Modelmatig gelden voor de diverse onderdelen de volgende punten:

- De dimensionale balans is de bron van ons talent. Hoe scherper iemand een dimensie ziet, des te beter hij deze kan toepassen;
- Drijfveren scheppen het ideale klimaat voor de toepassing en verdere ontwikkeling van talenten;
- Gedrag maakt het mogelijk het talent aan de omgeving te tonen en bepaalt mede of een talent herkend wordt door de omgeving.

Wat dat concreet betekent, werken we hieronder verder uit.

In de praktijk zal het regelmatig voorkomen dat iemand 'gedragstechnisch' een bepaalde skill beheerst, maar een soortgelijke skill op het niveau van talenten minder sterk ontwikkeld heeft.

Een voorbeeld: iemand vertoont op basis van zijn gedragsprofiel uitstekend luistergedrag (is geduldig, laat de ander uitpraten, kijkt hem aan, stelt vragen enzovoort) maar kan laag scoren op het talent 'Objectief luisteren' en dus moeite hebben met het objectief waarnemen van wat de ander bedoelt te zeggen.

Nog een voorbeeld: iemand kan gedragstechnisch heel makkelijk besluiten nemen vanuit zijn hoge score op de gedragsstijl 'Dominantie', maar als 8 van de 10 beslissingen die hij neemt verkeerd uitpakken, dan is het talent op dit vlak duidelijk minder sterk aanwezig.

Een laatste voorbeeld: iemand met een hoge score op de Intellectuele drijfveer kan toch het talent 'Continu leren' minder ontwikkeld hebben. De drive en behoefte om kennis te verzamelen is er wel, maar de richting die eraan gegeven wordt (wat doe ik uiteindelijk met mijn kennis) kan minder duidelijk omschreven zijn. Het is misschien eerder het leren om het leren geworden, kennis vergaren als doel op zich zonder dat men met die kennis concreet ergens naar toe wil werken.

Het kan ook voorkomen dat bepaalde talenten, drijfveren en gedragskenmerken met elkaar in tegenspraak lijken te zijn. Soms kan dit leiden tot een gevoel van 'niet begrepen worden'. Denk bijvoorbeeld aan iemand met hoge scores op de gedragsstijlen 'Conformiteit' en 'Dominantie'. Deze persoon wordt waarschijnlijk door anderen als koel, zakelijk en emotioneel gezien, terwijl hij vanuit een hoog empathisch vermogen op de dimensionale balans juist actief interesse in en betrokkenheid voelt bij wat de anderen bezighoudt en beweegt.

Het is ook mogelijk dat hij vanuit een sterke sociale drijfveer juist erg begaan is met anderen en bij het nemen van besluiten veel rekening houdt met anderen.

Hier liggen dan nadrukkelijk ontwikkelpunten van iemand. Het talent en/of de wil is er wel, maar iemand laat het in het gedrag minder of niet zien.



Vanzelfsprekend komt het ook vaak voor dat bepaalde talenten, drijfveren en gedragskenmerken elkaar juist versterken. Een voorbeeld: mensen die hoog scoren op het talent 'Anderen beïnvloeden', een hoge score hebben op de gedragsstijl 'Invloed' en een hoge score hebben op de intellectuele drijfveer, worden door hun omgeving vaak ervaren als mensen die over 'inhoudelijke autoriteit' beschikken en anderen hiermee op een relatiegerichte wijze kunnen overtuigen.

Tot slot. Voor de meeste mensen is het waarschijnlijk effectiever en zinvoller om zich te concentreren op de talenten die zij van nature in huis hebben, en op de vraag hoe ze die in hun werk optimaal kunnen benutten, dan te gaan sleutelen aan skills die hen minder goed liggen. Besef van eigen 'zwakheden' kan echter wel de sleutel vormen tot het vinden van een compensatie voor die 'zwakheden'.



Bijlage 1. Gedragsanalyse



Algemene kenmerken

<p>Hoge C score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nauwkeurig • Analytisch • Zorgvuldig • Beleefd • Diplomatiek/ tactisch • Onderzoekend • Hoge eisen stellend • Weloverwogen • Geduldig • Precies 	<p>Hoge D score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avontuurlijk • Competitief • Moedig • Beslist • Direct • Innovatief • Vasthoudend • Probleemoplosser • Resultaat georiënteerd • Zelfstarter
<p>Hoge S score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beminnelijk • Vriendelijk • Goede luisteraar • Geduldig • Ontspannen • Oprecht • Stabiel • Evenwichtig • Teamplayer • Begripvol 	<p>Hoge I score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charmant • Zelfverzekerd • Overtuigend • Enthousiast • Inspirerend • Optimistisch • Overredend • Populair • Sociaal • Goed van vertrouwen

Waarde voor het team

<p>Hoge C score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handhaaft hoge eisen • Is nauwkeurig en stabiel • Definieert en verheldert, verkrijgt informatie en test zaken uit • Staat met beide benen op de grond • Rationele probleemoplosser 	<p>Hoge D score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handelt met het eindresultaat voor ogen • Is toekomstgericht • Gaat uitdagingen aan • Initieert activiteiten • Innovatief
<p>Hoge S score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrouwbare teamspeler • Werkt zowel voor een leider als voor een doel • Geduldig en heeft een goed inlevingsvermogen • Logische, stapsgewijze denker • Servicegericht 	<p>Hoge I score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimistisch en enthousiast • Creatieve probleemoplosser • Motiveert andere doelen te behalen • Teamspeler • Bemiddelt in conflictsituaties



De ideale werkomgeving

<p>Hoge C score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritisch denken noodzakelijk • Technisch werk of werk op specialistisch gebied • Hechte binding met een kleine groep • Bekende werkomgeving • Eigen kantoor of werkplek 	<p>Hoge D score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vrijheid van controles, supervisie en details • Een innovatieve en toekomstgerichte omgeving • Forum om ideeën en gezichtspunten te uiten • Niet-routinematig werk • Omgeving die veel uitdagingen en kansen biedt
<p>Hoge S score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabiele en voorspelbare (werk)omgeving • Persoonlijke aandacht en waardering voor zaken die op een goede manier zijn afgerond • Functie waarvoor maatstaven en procedures vastgelegd zijn • Omgeving die het toelaat tijd te nemen voor veranderingen 	<p>Hoge I score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veel menselijk contact • Vrij zijn van controle en detailwerk • Bewegingsvrijheid • Forum om ideeën aan te horen • Democratische manager met wie hij/ zij zich kan associëren

Mogelijke beperkingen

<p>Hoge C score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wordt defensief wanneer kritiek wordt geuit • Verzandt snel in details • Is zeer gevoelig voor omstandigheden • Lijkt wat afstandelijk en koel <p>Emotie hoge C: Perfectionisme</p>	<p>Hoge D score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maakt teveel gebruik van zijn/haar positie • Legt de lat vaak te hoog • Ontbeert tactische en diplomatieke vermogens • Wil te veel, te snel en te vlug, neemt teveel hooi op de vork <p>Emotie hoge D: Dadendrang</p>
<p>Hoge S score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geeft te snel toe om controversie te vermijden • Heeft moeite prioriteiten te stellen • Houdt niet van onaangekondigde veranderingen • Krijgt problemen als hij geconfronteerd wordt met situaties die erg uiteenlopend van aard zijn. <p>Emotie hoge S: Streven naar harmonie</p>	<p>Hoge I score:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Heeft weinig oog voor detail • Kan onrealistisch zijn in het inschatten van mensen • Vertrouwt anderen lukraak • Luistert de ene keer wel, de andere keer niet <p>Emotie hoge I: Optimisme</p>



Neigingen onder stress

<p>Hoge C score:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pessimistisch• Pietluttig• Overdreven precies• Te kritisch	<p>Hoge D score:</p> <ul style="list-style-type: none">• Veeleisend• Ongedurig• Agressief• Egoïstisch
<p>Hoge S score:</p> <ul style="list-style-type: none">• Op de achtergrond• Onverschillig• Besluiteloos• Onbuigzaam	<p>Hoge I score:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reclame maken voor zichzelf• Overdreven optimistisch (schone schijn ophouden)• Kakelend• Onrealistisch



Bijlage 2. Drijfverenanalyse



Onderzoekend

Ik wil kennis/weten

Mensen die onderzoekend zijn ingesteld willen vooral kennis vergaren. Ze zijn nieuwsgierig naar de feitelijke waarheid en willen zaken graag tot op de bodem uitzoeken. Het gaat hen niet zozeer om de praktische toepassing van die nieuw verworven kennis, maar puur om kennisvergroting, -verdieping, -verbreding. Zij houden zich graag bezig met observeren en waarnemen om vervolgens datgene wat zij hebben waargenomen te kunnen verklaren en beredeneren. Ze vinden het moeilijk te begrijpen dat anderen hun kritische nieuwsgierigheid niet delen en kunnen afhaken als anderen hen proberen te overtuigen op basis van emoties of algemene aannames. Anderen kunnen dat ervaren als: te veel hoofd, te weinig hart.

Hoe boei ik mijn onderzoekende medemens?

- Ik kom met goed onderbouwde argumenten;
- Ik benadruk feitelijke, meetbare, inhoudelijke details, onderzoeksgegevens, etc.
- Ik verschaf informatie zo volledig en correct mogelijk en alles wat ik zeg kan ik onderbouwen.

Hoe erger ik mijn onderzoekende medemens?

- Ik presenteer mezelf als expert, terwijl ik dat niet ben;
- Ik verschijn op een afspraak zonder dat ik mijn huiswerk heb gedaan;
- Ik breng mijn eigen subjectieve en niet onderbouwde mening, of die van niet nader gedefinieerde personen, naar voren ("Persoonlijk vind ik..." of "Ik heb het gevoel dat..." of "Over het algemeen is men het erover eens..." "Onderzoek wijst uit...").

Waar krijgt mijn onderzoekende medemens energie van?

- De mogelijkheid om continu te leren;
- De mogelijkheid tot kennisvergroting op het gebied wat op dat moment de aandacht heeft;
- Onderzoek en waarheidsvinding;
- Beurzen, seminars, congressen of andere platformen waarbij kennis gedeeld wordt;
- Vrijheid tot kiezen in aandachtsgebied.

Wat zijn mogelijke valkuilen voor mijn onderzoekende medemens?

- Het verzamelen/najagen van kennis kan een dermate belangrijke plek in leven en loopbaan innemen dat andere (belangrijke) zaken als gezin, financiën, werk en sociale contacten naar de achtergrond verdwijnen;
- Beslissingen worden te veel genomen op basis van ratio, terwijl gevoel, intuïtie en emotie als raadgevers te veel naar de achtergrond worden geduwd;
- De praktische waarde van de verworven kennis wordt over het hoofd gezien. De zoektocht naar kennis neemt daardoor alleen maar onnodig tijd in beslag en levert een beperking van iemands inzetbaarheid op.



Functioneel

Ik wil toepassen

Mensen met een functionele instelling benaderen het concept 'kennis' op een andere manier. Kennis wordt gewaardeerd, maar zij zetten vooral eerdere ervaringen, intuïtie en gevoel als kennisbron in. Kennis wordt gezocht als het nodig is om een concrete taak in te vullen of een doel te behalen. De kennis die wordt gezocht staat dus altijd in relatie tot een gegeven doel of behoefte.

'Functionelen' kunnen gefrustreerd raken als de benodigde informatie niet snel te raadplegen is of diepgaand nazoekwerk vereist. Dat kan op anderen gemakkelijk of oppervlakkig overkomen.

Hoe boei ik mijn functionele medemens?

- Ik geef aan hoe ik dit probleem in het verleden heb aangepakt;
- Ik geef aan dat we gewoon beginnen en we kijken gaandeweg of en welke aanpassingen nodig zijn;
- Ik laat hem zien hoe onze online kennisbank werkt.

Hoe erger ik mijn functionele medemens?

- Ik vraag hem zijn conclusies aan de hand van cijfers en onderzoek te onderbouwen;
- Ik betrek hem in theoretische discussies over mogelijke oplossingen voor een bestaand probleem;
- Ik blijf hem elke week voeden met nieuwe data, informatie en kennis.

Waar krijgt mijn functionele medemens energie van?

- Analyseren en toepassen van bepaalde kennis voor een specifiek doel;
- Brainstormen en sparren met (ervarings)deskundigen over een probleem;
- Praktische leermethoden (audioboeken, Wikipedia, YouTube instructievideo's).

Wat zijn mogelijke valkuilen voor mijn functionele medemens?

- Voorbarige of onjuiste conclusies, omdat er vooraf te weinig of geen (nieuwe) informatie wordt verzameld;
- Projecten opstarten met te weinig informatie vooraf. Dit gaat ten koste van de efficiëntie en kan bij anderen irritatie opwekken;
- Gebrekkige onderbouwing van een plan van aanpak.



Doelmatig

Ik wil tastbare resultaten

Kenmerkend voor mensen met een doelmatige instelling is dat zij gedreven zijn om meetbare, concrete resultaten te willen zien voor de investering die zij plegen. In de vorm van tijd, geld, middelen en energie. Zij willen hun investering graag terugverdienen, het liefst met een beetje extra. Mensen die doelmatigheid hoog in het vaandel hebben staan, houden niet van het verspillen van tijd, geld of energie. Efficiëntie staat bij hen centraal.

Ze worden gelukkig van maximaal rendement. Anderen kunnen dat ervaren als een te grote focus op materie, geld, kosten en baten ten koste van andere zaken in het leven.

Hoe boei ik mijn doelmatige medemens?

- Ik kom met zakelijke, concrete, nuchtere argumenten;
- Ik focus op win-win concepten en efficiency;
- Ik toon respect voor zijn behoefte om te onderhandelen. Ik stel mij open en direct op en word niet defensief als hij wil praten over wat het hem kost en oplevert.

Hoe erger ik mijn doelmatige medemens?

- Ik presenteer mijzelf als beslissingsbevoegd terwijl ik dat eigenlijk niet ben;
- Ik probeer hem te overtuigen op basis van emotionele argumenten;
- Ik bouw te veel tijd in voor het sociale element; ik wil vooral kleurrijk en onderhoudend overkomen, etc.

Waar krijgt mijn doelmatig ingestelde medemens energie van?

- Het vergaren van een financieel vermogen dat hem in staat stelt vrij en onafhankelijk te handelen en beslissingen te nemen;
- Efficiëntie en besparing;
- Met zo weinig mogelijk middelen, maximaal rendement behalen.

Wat zijn mogelijke valkuilen voor mijn doelmatig ingestelde medemens?

- Argwaan bij anderen. Men denkt: "wat zit hierachter"; "wat moet ik hiervoor terugdoen";
- De hang naar wederkerigheid en nieuwe mogelijkheden om investeringen te plegen kan leiden tot workaholic gedrag;
- Doorslaan in zijn 'het-doel-heiligt-de-middelen' mentaliteit.



Belangeloos

Ik wil bijdragen

Mensen die belangeloos ingesteld zijn, geven er de voorkeur aan om bij te dragen aan een groter doel, zonder dat daar iets tegenover hoeft te staan voor henzelf. Als er al iets tegenover staat, hoeft dat niet iets tastbaars en concreets te zijn. Een schouderklopje of gemeend complimentje volstaat vaak al. Belangeloos ingestelde mensen worden blij van het volbrengen van een taak op zich, niet of dit op de meest efficiënte manier is gebeurd.

Ze staan simpelweg niet altijd stil bij de verhouding input – output. Soms resulteert dit in een nogal makkelijke, vrijgevege, of af en toe slordige houding ten opzichte van geld, middelen, tijd, energie.

Hoe boei ik mijn belangeloze medemens?

- Ik heb 'echte' gesprekken met hem, waarbij onderwerpen als investeringen en nut ondergeschikt of zelfs achterwege gelaten worden;
- Ik geef hem alle vrijheid om taken, opdrachten, projecten uit te voeren; ik leg hem daarbij geen beperkingen op in tijd, geld of middelen;
- Ik toon belangstelling voor hem als persoon (interesses, visie), meer dan voor wat hij mij kan opleveren.

Hoe erger ik mijn belangeloze medemens?

- Ik schep op over mijn materiële successen;
- Ik probeer hem voor mij te winnen door te onderstrepen wat we voor elkaar kunnen betekenen;
- Ik reken hem puur op het eindresultaat af, zonder oog te hebben voor de kwaliteit van zijn werk of de manier waarop één en ander tot stand is gekomen.

Waar krijgt mijn belangeloze medemens energie van?

- Werken aan taken en projecten zonder beperking op tijd, geld of de inzet van anderen/personeel;
- Afgeronde taken, projecten, activiteiten;
- Het bieden van een lange-termijn oplossing.

Wat zijn valkuilen voor mijn belangeloze medemens?

- Minder efficiënt gebruik van middelen, tijd, geld, budget;
- Tijdgebrek. Wil, ongeacht de vraag of omstandigheden het toelaten, overal een steentje aan bijdragen;
- Schroom om te onderhandelen of meer waar voor eigen geld te vragen.



Belevend

Ik wil ervaren

Mensen die willen ervaren en beleven streven balans na en verkeren graag in de situatie waarbij hun binnenwereld in harmonie is met de buitenwereld. Zij worden gedreven door het centraal stellen van impressies, subjectieve ervaringen, belevingen en gevoelens. In situaties, fysieke ruimtes en zelfs in relaties moet het geheel der dingen kloppen. Mensen met deze instelling zien zaken vaak als holistisch geheel in plaats van als afzonderlijke delen/onderwerpen.

Bezig als ze zijn met beleving en impressies, verliezen ze volgens anderen de realiteit weleens uit het oog en kunnen ze onbereikbaar lijken voor ratio, nuchterheid, of de behoeften van anderen.

Hoe boei ik mijn belevende medemens?

- Ik speel in op zijn gevoel, ervaringen en verbeeldingskracht. Ik presenteer informatie eerder in de illustrerende vorm, kom met een mooie ervaring of grappige anekdote;
- Ik besteed veel aandacht aan de presentatie van mijn materiaal (en mijzelf)! Ik probeer in alles een belangstellende en verzorgde indruk te maken;
- Ik toon begrip voor zijn behoefte om zich uit te willen drukken, ook al spreekt hij een 'taal' die ik niet helemaal kan volgen.
-

Hoe erger ik mijn belevende medemens?

- Ik presenteer mijzelf als alwetend: ik weet wat werkt voor jou, voor jouw mensen, jouw team, jouw organisatie, jouw omstandigheden;
- Ik probeer hem te overtuigen op basis van puur rationele argumenten (cijfers, winstmarges, deadlines, tijdsmarges, onderzoeksgegevens, etc.);
- Ik onderbreek hem, omdat ik denk: "dit gaat nergens naar toe".

Waar krijgt mijn belevende medemens energie van?

- Ruimte en tijd om gedachten en ervaringen vrijelijk te delen;
- De mogelijkheid om zichzelf (artistiek, creatief, etc.) uit te drukken;
- De mogelijkheid zichzelf te ontwikkelen en steeds dichterbij het 'eigen' ik te komen.

Wat zijn mogelijke valkuilen voor mijn belevende medemens?

- Verliest de realiteit regelmatig uit het oog;
- Subjectieve beleving wint het van openstaan voor andermans standpunten;
- Laat zich te makkelijk meeslepen door een negatieve sfeer en disbalans.



Nuchter

Ik wil met beide benen op de grond staan

Nuchter ingestelde mensen geven er de voorkeur aan om hun omgeving en de impressies die ze opdoen op basis van functionaliteit en tastbaarheid te beschouwen. Wat zij concreet kunnen waarnemen en benoemen, weegt voor hen zwaarder dan wat zij eventueel voelen. Nuchter ingestelde mensen zijn goed in staat om gebeurtenissen in het leven los te koppelen van hun gevoel op dat moment. Ze kunnen uitstekend een probleem, gebeurtenis of impressie opdelen in verschillende onderdelen.

Nuchter gedreven mensen zijn in staat om in discussies hun emotie en gevoel grotendeels buiten beschouwing te laten. Soms zouden mensen in hun omgeving juist wat meer emotionele betrokkenheid willen zien.

Hoe boei ik mijn nuchtere medemens?

- Ik geef een duidelijke, concrete (team)doelstelling aan. Dit zegt hem meer dan dat iedereen het komende jaar zijn "ding" moet kunnen doen;
- Ik gebruik zo min mogelijk gevoelsargumenten;
- Ik blijf bij het onderwerp van discussie en kom met relevante informatie.

Hoe erger ik mijn nuchtere medemens?

- Ik maak hem ongevraagd deelgenoot van mijn emoties en humeur;
- Ik focus me te veel op het totaalplaatje en schenk weinig tot geen aandacht aan op zich staande feiten of onderdelen;
- Ik blijf hem pushen om zijn gevoel te delen.

Waar krijgt mijn nuchtere medemens energie van?

- Complexe materie kunnen opdelen in losse elementen, zodat er met de oplossing voor de verschillende onderdelen ook een oplossing voor het complexe geheel komt;
- Overzicht houden in chaotische en hectische situaties;
- Het kunnen ombuigen van storende factoren in leven en loopbaan naar factoren die bijdragen aan een te behalen resultaat.

Wat zijn valkuilen voor mijn nuchtere medemens

- Het gebrek aan aandacht voor harmonie kan ervoor zorgen dat ze de sfeer in een groep niet goed of slecht aanvoelen;
- Uitsluitend letten op functionaliteit, terwijl vorm en schoonheid er in bepaalde gevallen minstens net zo veel toe doen;
- Niet kunnen genieten van een ervaring als geheel omdat er teveel gefocust wordt op losse onderdelen of facetten.



Altruïstisch

Ik wil helpen

Mensen die altruïstisch gedreven worden, willen anderen helpen en ondersteunen. Ze worden getriggerd door het vooruitzicht dat anderen geholpen zijn, mede dankzij hun inzet. Zij stellen zich graag dienstbaar op en reageren alert en attent op de behoeften van anderen. Zij zijn van mening dat het helpen van anderen de enige, echte basis is voor menselijke relaties en dat iedereen evenveel recht heeft op een goed plekje onder de zon.

Ze vinden het lastig om zich te verplaatsen in mensen die in eerste instantie voor zichzelf leven, of voor zaken als materie, macht, of een systeem. Dat maakt hen soms wat naïef (of veroordelend) in hun relaties met anderen.

Hoe boei ik mijn altruïstische medemens?

- Ik speel in op zijn liefde voor anderen of op zijn passie voor een bepaalde zaak;
- Ik houd rekening met zijn behoefte aan oprechtheid, eerlijkheid. Ik presenteer informatie zo eerlijk mogelijk, maak dingen niet mooier dan ze zijn, vermijd dat ik ga overdrijven, stel mijzelf kwetsbaar op;
- Ik toon interesse in zijn visie op mensen, praat met hem over projecten die hem na aan het hart liggen. Ik durf mijzelf ook 'bloot' te geven op dit punt.

Hoe erger ik mijn altruïstische medemens?

- Ik praat vooral over mezelf; over de uitbreiding van mijn eigen zaak, waar ik over 10 jaar wil staan en wat mijn meest recente investeringen mij opgeleverd hebben;
- Ik laat alle lastige, impopulaire klussen aan hem over;
- Ik ben niet bereid om zijn telefoondienst over te nemen, ondanks dat hij een ziek kind thuis heeft zitten.

Waar krijgt mijn altruïstische medemens energie van?

- Actief betrokken zijn bij organisaties die zich inzetten voor humanitaire doelen;
- Als zijn hulp wordt ingeroepen om iemand te ondersteunen of verder te helpen;
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Wat zijn mogelijke valkuilen voor mijn altruïstische medemens?

- Hij legt constant de focus op de behoeften van anderen waardoor zijn eigen behoeften ondergesneeuwd raken; hij komt niet toe aan 'zichzelf';
- Hij loopt het risico dat er misbruik wordt gemaakt van zijn gevende natuur;
- Zijn hulpvaardigheid kan overkomen als bemoeizuchtig en opdringerig.



Selectief

Ik wil mijn grenzen aangeven

Mensen met een selectieve instelling worden getriggerd om anderen te helpen als zij daar zelf het nut van inzien. Het helpen van anderen staat dus altijd in relatie tot een gegeven doel, afspraak, connectie of vraag. Ze zijn selectief als het gaat om de reden waarom ze helpen en stellen voorwaarden aan de omstandigheden waaronder anderen worden geholpen. Er is voor hen een duidelijke grens tussen de behoeften van henzelf en die van de ander, en ze vinden dat ieder daarin zijn eigen verantwoordelijkheid moet dragen.

Ze kunnen goed hun grenzen aangeven, omdat ze zich niet schuldig voelen als ze anderen 'nee' verkopen. Daardoor kunnen anderen de indruk krijgen dat ze altijd uit eigenbelang handelen.

Hoe boei ik mijn selectieve medemens?

- Ik vraag hem pas om hulp als ik eerst geprobeerd heb het zelf op te lossen;
- Ik onderbouw altijd de reden waarom ik zijn hulp vraag;
- Ik accepteer het als hij nee zegt.

Hoe erger ik mijn selectieve medemens?

- Ik geef bij hem mijn grenzen niet aan;
- Ik betuttel hem en wek de indruk dat ik weet wat goed voor hem is.
- Ik geef bij hem niet duidelijk aan dat ik hulp nodig heb, maar ga ervan uit dat hij dat wel weet.

Waar krijgt mijn selectieve medemens energie van?

- De vrijheid om zelf te bepalen voor welke taak of activiteit hij zich inzet. En op welke manier dit gebeurt;
- Het inzetten van andermans talenten om daarmee ook een eigen doel te dienen;
- Op eigen kracht iets bereiken.

Wat zijn mogelijke valkuilen voor mijn selectieve medemens?

- Zijn selectieve houding kan op anderen egoïstisch overkomen;
- Hij ziet geen personen meer, maar de kansen en mogelijkheden die de samenwerking met hen oplevert. Mensen zijn (slechts) een middel tot een doel;
- Hij kan zijn grenzen goed aangeven, maar wordt daardoor als minder goed benaderbaar ervaren.



Bepalend

Ik wil bepalen

Bepalende mensen zijn gedreven om zich als individu te onderscheiden en willen graag zelf de touwtjes in handen houden. Voor mensen met deze instelling zijn keuzevrijheid, ambitie, invloed en status belangrijke concepten. Ze worden getriggerd door invloed; invloed om het eigen lot en die van degenen voor wie zij zich verantwoordelijk voelen te kunnen controleren of sturen. Ze werken hard om hun ambities te realiseren en willen graag hun blijvende stempel op zaken kunnen drukken.

De behoefte om zich te onderscheiden, om niet over het hoofd gezien te worden, kan door anderen geïnterpreteerd worden als onbescheiden, opschepperig of streberig.

Hoe boei ik mijn sturende medemens?

- Ik speel in op zijn behoefte aan spanning, nieuwe uitdagingen, kansen, status etc.;
- Ik heb respect voor zijn drang om te willen winnen, om de beste te willen zijn, om zich te onderscheiden;
- Ik heb er begrip voor dat hij er heel uitgesproken ideeën op nahoudt en niet bang is om die uit te dragen. Ik luister ernaar zonder mij te laten choqueren.

Hoe erger ik mijn sturende medemens?

- Ik presenteer mijzelf als een 'fixer': ik heb een oplossing voor jouw probleem;
- Ik reageer defensief op zijn sterke ego;
- Ik nuanceer te veel, laat zaken in het midden, neem geen standpunt in.

Waar krijgt mijn sturende medemens energie van?

- Iets kunnen opzetten of ontwikkelen van blijvende waarde waar men om herinnerd zal worden;
- Als er op basis van strategische keuzes successen worden behaald. Hij heeft dan gewonnen!
- Een goede verhouding tussen verantwoordelijkheden en status. Hoe meer verantwoordelijkheden iemand heeft, hoe meer invloed hij moet kunnen uitoefenen en hoe belangrijker de erkenning van zijn status wordt;

Wat zijn mogelijke valkuilen voor mijn sturende medemens?

- Hij vindt dat het doel alle middelen heiligt;
- Hij streeft naar erkenning, soms ten koste van (familie)relaties of principes die hij er op na houdt;
- Hij kan de verantwoordelijkheid niet laten liggen waar deze hoort en gaat "micro-managen". Hij kan het zelf uiteindelijk toch beter.



Ondersteunend

Ik wil samenwerken

Ondersteunende mensen geven er de voorkeur aan om in een ondersteunende rol een bijdrage te leveren aan een gezamenlijk resultaat. Voor mensen met deze instelling is persoonlijke erkenning minder belangrijk dan het gevoel onderdeel te zijn van een groep. Ze werken graag achter de schermen aan een gezamenlijk doel en zijn meer gericht op het samenwerken met anderen, dan op het laten gelden van het eigen individu.

Ze vormen hun mening vaak pas als iedereen zijn zegje heeft gedaan en ze weten hoe andere teamleden er over denken. Dat kan bij anderen de indruk wekken dat ze zich nooit echt willen of durven uit te spreken.

Hoe boei ik mijn ondersteunende medemens?

- Ik laat hem merken dat zijn inspanning niet ongemerkt blijft. Ik neem hem na afronding van het project apart en bedank hem voor zijn inzet;
- Ik vraag hem onder vier ogen naar zijn mening of visie;
- Ik praat met hem over "wij" en niet over "mij" of "ik".

Hoe erger ik mijn ondersteunende medemens?

- Ik verlang van hem dat hij zichzelf 'meer laat zien';
- Ik zet hem voor het blok door hem ad hoc naar zijn mening te vragen;
- Ik schep op over mijn eigen prestaties.

Waar krijgt mijn ondersteunende medemens energie van?

- Het kunnen fungeren als 'rechterhand' van een leider;
- Het werken in teamverband/projectmatig werken;
- De erkenning een echte teamplayer te zijn.

Wat zijn mogelijke valkuilen voor mijn ondersteunende medemens?

- Hij neemt te weinig initiatief in het promoten van eigen ideeën; zelfs als dit tot betere resultaten kan leiden of de effectiviteit kan vergroten;
- Hij haalt te weinig uit zijn potentiële talenten en kwaliteiten, enkel en alleen omdat hij niet op de voorgrond wil treden;
- Door zijn rol op de achtergrond en het niet altijd uiten van zijn mening, lijkt het alsof bepaalde zaken hem niet interesseren. Hij lijkt geen 'hart voor de zaak' te hebben.



Standvastig

Ik wil een leidraad

Standvastige mensen worden gedreven door het volgen van een leidraad om leven en werk inhoud, zin en richting te geven. Mensen met een standvastige instelling vinden het prettig hun handelingen te kunnen toetsen aan regels, principes, uitgangspunten en methoden die hun waarde bewezen hebben. Ze voelen de behoefte om te geloven in een weg die voor hen (en voor anderen) de juiste weg is.

Zomaar wat leven in het hier en nu, dat ligt hen minder, en dat maakt dat ze doorgaans wat serieuzer door het leven gaan. Anderen kunnen dat ervaren als strikt of rigide.

Hoe boei ik mijn standvastige medemens?

- Ik speel in op zijn behoefte aan kwaliteit, betrouwbaarheid, respect en zorgvuldigheid. Afspraak is afspraak!;
- Ik houd rekening met het feit dat hij doorgaans volgens een duidelijk plan te werk wil gaan en daar graag aan vasthoudt;
- Ik durf me uit te spreken en echt ergens voor te staan!

Hoe erger ik mijn standvastige medemens?

- Ik kies te veel de middenweg, benadruk de nuance, het "grijze" gebied, wil zaken van alle kanten bekijken;
- Ik kom mijn afspraken niet volledig na;
- Ik word te snel te familiair of jolig; pas op met wat de ander kan opvatten als ongepaste humor.

Waar krijgt mijn standvastige medemens energie van?

- Het kunnen naleven en uitdragen van een bepaalde levensvisie;
- Het vinden van al onderzochte antwoorden op de grotere levensvragen;
- Het gevoel bij een groep of (kleine) gemeenschap te horen;
- Het controleren met behulp van bestaande regels en die handhaven.

Wat zijn mogelijke valkuilen voor mijn standvastige medemens?

- Hij lijkt niet open te staan voor een andere mening of visie; de door hem gekozen weg is de beste weg en daar wijkt hij niet van af;
- Hij probeert zijn zienswijze te veel aan anderen te 'verkopen' of deze zelfs aan anderen op te leggen;
- Spontane acties of momenten kunnen hem blokkeren, omdat hij altijd eerst wil toetsen of iets wel passend is;
- Hij houdt ontwikkeling of ontplooiing van zichzelf en anderen te veel tegen.



Ontvankelijk

Ik wil verkennen

Mensen die ontvankelijk zijn ingesteld, verkennen bij voorkeur nieuwe ideeën, methoden en mogelijkheden om deze vervolgens te implementeren in werk, leven en loopbaan. Ze voelen zich vrij om per situatie te bepalen wat ze ergens van vinden of hoe iets kan worden aangepakt. Ze ontkennen het nut van kaders op zich niet, maar vinden het prettig om die kaders zelf samen te stellen uit allerlei ideeën en stromingen die hun interesse wekken.

Omdat ze de belangrijkere vragen in het leven doorgaans vanuit de nuance benaderen en ze hun standpunt nog wel eens wijzigen, kunnen anderen hen ervaren als onduidelijk, vaag of minder betrouwbaar.

Hoe boei ik mijn ontvankelijke medemens?

- Ik sta open voor zijn nieuwe ideeën en hou niet te veel vast aan het 'afpraak is afspraak' principe;
- Ik vertel hem niet dat er maar één juiste weg is om een situatie of taak aan te pakken. Ik ben daarin flexibel;
- Ik geef hem de ruimte om zijn visie te delen zonder daar direct een oordeel over te hebben.

Hoe erger ik mijn ontvankelijke medemens?

- Ik sta niet open voor zijn aanpak van zaken en 'doe de dingen zoals ik het altijd al doe';
- Ik fluit hem steeds terug door te wijzen op de bedrijfsregels, richtlijnen, algemeen aanvaarde beginselen;
- Ik wil hem te veel overtuigen van mijn gelijk.

Waar krijgt mijn ontvankelijke medemens energie van?

- Denken in termen van oplossingen en mogelijkheden in plaats van problemen en obstakels;
- De mogelijkheid om nieuwe ideeën, methoden en/of systemen uit te proberen;
- Een open discussie over mens en maatschappij.

Wat zijn mogelijke valkuilen voor mijn ontvankelijke medemens?

- Hij wil vernieuwen om het vernieuwen zonder dat dit nodig is; hij slaat daarin door. Bestaande effectieve methoden worden over het hoofd gezien. Het tijds-, energie-, of geldverlies dat hiermee gepaard gaat, neemt hij te makkelijk voor lief;
- Hij kan onvoldoende tot geen kleur bekennen of een standpunt innemen ook als de situatie daar wel om vraagt;
- Hij kan irritatie opwekken bij anderen omdat hij zijn vraagtekens zet bij elk systeem of elke procedure.



Bijlage 3. Talentenanalyse



Empathisch vermogen

(het voelende denken)

Empathisch vermogen heeft betrekking op ons vermogen anderen te zien en te erkennen als de unieke individuen die ze zijn. Het zegt iets over de mate waarin wij ons betrokken voelen bij anderen en heeft alles te maken met het vermogen ons in te leven in de behoeften van anderen en onze communicatie daarop af te stemmen. Maar het strekt verder dan het intermenselijke verkeer alleen. Empathisch vermogen zegt ook iets over ons vermogen het unieke te onderscheiden in een object, een plan, een situatie, een moment. In die zin hangt het voelende denken ook samen met creativiteit. Het is de denkwijze die ons vermogen tot bijvoorbeeld liefde, begrip, aanvoelen, ervaren, scheppen, en genieten stuurt.

Onderscheidende kenmerken:

- ✓ Staat open voor anderen, ook voor hen die heel anders zijn dan hij/zij zelf is. Toont actieve interesse in en betrokkenheid bij wat de ander bezighoudt en beweegt;
- ✓ Gaat de dialoog aan. Luistert, vraagt door, nodigt de ander uit zijn/haar verhaal te doen;
- ✓ Kan goed 'tussen de regels doorlezen', pikt ook non-verbale signalen op. Heeft niet altijd expliciete woorden nodig om een ander te begrijpen;
- ✓ Is zich bewust van het effect dat het eigen handelen kan hebben op de ander. Denkt na over de gevolgen van zijn/haar keuzes voor anderen en houdt rekening met anderen in het nemen van een beslissing;
- ✓ Benadert de ander als individu. Stemt zijn/haar communicatie af op de behoeften van de ander;
- ✓ Ziet en erkent de individuele bijdragen van de verschillende teamleden. Ziet en erkent de individuele behoeften van klanten, intern en extern;
- ✓ Maakt gebruik van fantasie en verbeeldingskracht. Komt regelmatig met een origineel idee, een oorspronkelijke aanpak, een creatieve gedachte.

Niet-relevant gedrag

- Toont weinig interesse in de gevoelens, ervaringen, mening van een ander, vooral als hij/zij die persoon niet mag. Kan zich moeilijk voorstellen dat anderen een situatie anders beleven dan hij/zij dat doet;
- Interpreteert de bedoelingen van anderen vaak verkeerd. Trekt vaak overhaaste conclusies;
- Luistert niet, minder goed of maar half. Hoort vaak alleen wat hij/zij wil horen;
- Heeft regelmatig (kleinere of grotere) conflicten met anderen die voortkomen uit miscommunicatie;
- Handelt zonder na te denken over de gevolgen van de eigen acties voor anderen;
- Zegt soms dingen die tactloos, bot, ongevoelig of zelfs kwetsend overkomen op anderen;
- Ziet verbale en non-verbale signalen van de ander over het hoofd;
- Beoordeelt mensen, dingen, situaties, objecten waarschijnlijk vooral op hun praktisch nut of toegevoegde waarde voor het systeem.



Praktisch Denken

(het taakgerichte denken)

Praktisch Denken stuurt ons vermogen de concrete, materiële, tastbare wereld om ons heen waar te nemen. Het heeft alles te maken met de mate waarin wij 'gezond boeren verstand' aanwenden om dingen gedaan te krijgen in onze dagelijkse realiteit. Praktisch denken hangt nauw samen met ons vermogen om keuzes te maken (goed, beter, best) op grond van nuchtere overwegingen en relevante vergelijkingen om op basis daarvan over te gaan tot concrete actie. Het is het denken dat in belangrijke mate bijdraagt aan ons vermogen projecten, taken, doelen te realiseren binnen de gestelde tijd, samen met de mensen waarmee we samenwerken.

Onderscheidende kenmerken:

- ✓ Is inventief en vindingrijk in het vinden van praktische, haalbare oplossingen;
- ✓ Maakt creatief gebruik van de middelen die hem/haar ter beschikking staan;
- ✓ Werkt consequent toe naar een doel, een eindresultaat. Maakt taken af;
- ✓ Is zich bewust van het belang van de factor tijd. Heeft respect voor deadlines en beschikt over een goed gevoel voor timing;
- ✓ Ziet de relatie tussen oorzaak en gevolg, plan en resultaat, instructie en taak, proces en uitvoering. Begrijpt welke factoren van belang zijn om een opdracht te laten slagen. Denkt in stappen;
- ✓ Signaleert waar een project, proces of opdracht op mis dreigt te lopen en grijpt zelfstandig in binnen de eigen verantwoordelijkheid;
- ✓ Stelt prioriteiten bij waar nodig, reageert nuchter op veranderingen, kan snel improviseren, weegt voor- en nadelen tegen elkaar af, gaat uit zichzelf op zoek naar realistische alternatieven.

Niet-relevant gedrag

- Ziet details over het hoofd, maakt veel slordigheidfoutjes, maakt vaak de indruk ergens anders te zitten met zijn/haar gedachten;
- Interpreteert instructies en taakomschrijvingen vaak verkeerd;
- Heeft moeite met timemanagement en is snel afgeleid;
- Stelt prioriteiten niet of te laat bij en verzuimt in te grijpen;
- Ziet niet altijd de relatie tussen oorzaak en gevolg, slaat daardoor stappen over of handelt impulsief;
- Vindt het moeilijk om keuzes te maken. Weet vaak niet op welke criteria hij/zij iets, iemand of een situatie moet beoordelen en maakt daardoor regelmatig de verkeerde keus;
- Kiest meestal voor de meest voor de hand liggende of de makkelijkste oplossing zonder alternatieven te overwegen. Heeft moeite met improviseren;
- Heeft weinig oog voor de verschillende functies, rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen het team.



Systematisch Denken

(het systeemgerichte denken)

Systematisch Denken heeft betrekking op ons vermogen logica te ontdekken en structuur aan te brengen in de wereld om ons heen. Het hangt samen met de mate waarin we in staat zijn systemen en kennis aan te wenden om taken, mensen, situaties en middelen te ordenen en te organiseren. 'Harde' criteria en perfectie staan centraal: iets voldoet wel/niet aan de gestelde definities, de parameters, het plan, de doelstelling, het concept. Systematisch denken heeft ook betrekking op onze omgang met regulerende mechanismen als autoriteit, regels, procedures en beleid. Vooruitdenken, plannen, analyseren, toetsen, ontwerpen, kaders aanbrenge, structureren zijn kwaliteiten die in belangrijke mate door deze denkwijze gestuurd worden.

Onderscheidende kenmerken:

- ✓ Structureert, ordent, brengt lijn aan, denkt in systemen;
- ✓ Maakt inventief gebruik van kennis en logica, baseert beslissingen op ratio en feiten, analyseert een probleem of een situatie voordat hij/zij overgaat tot handelen;
- ✓ Let scherp op kwaliteit. Ziet snel waar iets of iemand niet voldoet aan de gestelde criteria. Toetst de praktijk aan de theorie. Signaleert fouten of haperingen in het systeem of het proces;
- ✓ Denkt in concepten en plannen en is geïnteresseerd in de lange termijn. Waar gaan we naartoe en hoe gaan we daar komen?;
- ✓ Is creatief en scheppend binnen vaste kaders;
- ✓ Doorziet de onderliggende verbanden en verhoudingen binnen teams, afdelingen, organisaties. Begrijpt hiërarchische en organisatorische structuren en het belang ervan om als groep te kunnen opereren. Heeft gevoel voor 'politieke verhoudingen';
- ✓ Is een teamspeler; kan zich identificeren met de groep.

Niet-relevant gedrag

- Kan zich moeilijk schikken in een systeem, een groep, een team;
- Is lastig aan te sturen, heeft moeite met het accepteren van leiding. Opereert vaak op eigen houtje;
- Interpreteert regels verkeerd, denkt niet na over procedures, negeert ze of volgt ze juist tot op de letter om houvast te verkrijgen;
- Is chaotisch en ongestructureerd in het benaderen van een probleem. Denkt niet vooruit, maakt daardoor fouten of onderneemt ondoordachte acties;
- Baseert beslissingen vooral op buikgevoel;
- Is buiten het directe eigen takenpakket of expertiseveld niet geïnteresseerd in of gericht op kennis;
- Moet gecontroleerd worden in het werk dat hij/zij aflevert, is niet bezig met kwaliteit en is snel tevreden met het bereikte resultaat.



Zelfwaardering

(het voelende denken richting zelf)

Het denken dat ons vermogen stuurt om empathie, liefde en begrip op te brengen voor het unieke individu dat we zijn. Zelfwaardering heeft alles te maken met de mate waarin we onszelf hebben leren waarderen los van de rollen of taken die wij in het dagelijkse leven vervullen, of de doelen en criteria die wij onszelf opleggen. Van jezelf kunnen houden om jezelf, met alle plussen en minnen die er aan dat zelf vast zitten. Zelfbewustzijn, zelfacceptatie en zelfkennis zijn sleutelbegrippen in deze manier van denken. Het is het denken dat een belangrijke invloed heeft op hoe zeker en 'authentiek' wij ons voelen, ook in relaties met anderen. Het is ook het domein van de spirituele connectie die wij voelen ten aanzien van het unieke dat wij als individu representeren. Het is namelijk het deel van ons denken dat zich bezighoudt met de vraag: wie ben ik?

Onderscheidende kenmerken:

- ✓ Is realistisch als het gaat om het inschatten van de eigen kwaliteiten; ziet de sterke punten zonder ze te overschatten; ziet de valkuilen zonder ze te benadrukken;
- ✓ Ervaart tevredenheid, balans, harmonie in zichzelf; put voldoening of plezier uit wie hij/zij is en uit het gegeven dat hij/zij er is;
- ✓ Gelooft in zichzelf; handelt vanuit de innerlijke overtuiging dat hij/zij iets heeft toe te voegen;
- ✓ Beschikt over veerkracht, ook als het tegenzit;
- ✓ Komt voor zichzelf op als het 'ik' in de verdrukking komt;
- ✓ Zoekt bevestiging in zichzelf, niet per se bij anderen.

Niet-relevant gedrag

- Beschikt over weinig inzicht in zichzelf; maakt inschattingsfouten over wat hij/zij wel of niet kan;
- Zoekt bevestiging via anderen, hecht wellicht zwaar aan de mening die anderen over hem/haar koesteren, wil zich graag 'bewijzen' aan anderen;
- Houdt zich misschien meer bezig met de 'wereldlijke' aspecten van zijn/haar zelfconcept zoals de rol die hij/zij vervult of de ambitie die hij/zij koestert;
- Heeft moeite met zelfreflectie; kan moeilijk benoemen wat hem/haar uniek maakt;
- Voelt zich doorgaans onzeker over zichzelf of de eigen kwaliteit of ervaart een gevoel van onvermogen;
- Gooit de handdoek gemakkelijk in de ring;
- Is in veel gevallen overdreven kritisch ten aanzien van zichzelf;
- Staat niet open voor zelfontwikkeling.



Rolbewustzijn

(het taakgerichte denken richting zelf)

Rolbewustzijn heeft alles te maken met de belangrijkste rollen die wij vervullen in het leven. Voor de meeste mensen zijn dat er drie of vier (bijvoorbeeld: consultant, partner, ouder, zoon/dochter). Rolbewustzijn zoals bedoeld in TriMetrix is doorgaans werkgerelateerd en geeft antwoord op de vraag hoe duidelijk wij onze rol(len) zien. Het zegt ook iets over de mate waarin wij plezier en voldoening putten uit die rol. Het is het denken waarbij wij onszelf identificeren met een gegeven rol en waarbij wij onze toegevoegde waarde afmeten aan de taken die wij op ons nemen en hoe goed wij dat doen of hoe geslaagd wij zijn in een rol.

Onderscheidende kenmerken:

- ✓ Begrijpt wat er van hem/haar verwacht wordt in een rol. Vat de eigen taken en rollen serieus op;
- ✓ Schat de eigen verantwoordelijkheden goed in;
- ✓ Gaat doorgaans praktisch, efficiënt en slim met zijn/haar tijd om;
- ✓ Schat de eigen prioriteiten goed in en kan improviseren;
- ✓ Weet de verschillende rollen in balans te houden;
- ✓ Zal doorgaans plezier hebben in wat hij/zij doet.

Niet-relevant gedrag

- Zit met veel vragen of onduidelijkheden ten aanzien van de eigen rollen en verantwoordelijkheden;
- Ervaart spanning tussen de diverse rollen of prioriteiten; weet niet goed hoe hij/zij de verschillende rollen in balans moet houden; ervaart een rolconflict; heeft moeite zijn/haar tijd goed in te delen;
- Heeft weinig plezier in een of meerdere rollen; voelt zich misschien niet langer gewaardeerd of uitgedaagd in een rol;
- Committeert zich niet echt meer aan een rol; gaat verantwoordelijkheden uit de weg.



Zelfsturing

(het systeemgerichte denken richting zelf)

Zelfsturing heeft betrekking op ons vermogen ons te richten op de doelen die wij ons zelf stellen (niet de doelen van ons team of van de organisatie!), op de middenlange en langere termijn. Het is het denken in termen van ons 'ideale ik' en stelt ons in staat de acties te benoemen die nodig zijn om dat ideaal verder in te vullen en te verwezenlijken. Zelfsturing bepaalt in belangrijke mate welke interne criteria en normen wij onszelf opleggen en stuurt onze drang om onszelf steeds opnieuw te willen verbeteren, steeds een stapje verder te komen in een poging onze persoonlijke toekomstdoelen te realiseren.

Onderscheidende kenmerken:

- ✓ Heeft een duidelijk beeld van de eigen toekomst; weet waar hij/zij naartoe wil;
- ✓ Gelooft in de weg die hij/zij gekozen heeft als de juiste weg voor hem/haar; durft zich te identificeren met zijn/haar doelstellingen; durft keuzes te maken;
- ✓ Is doorgaans goed georganiseerd en punctueel op het persoonlijke vlak. Pakt zaken doorgaans efficiënt en planmatig aan;
- ✓ Is assertief en ambitieus in de zin dat hij/zij de eigen doelstellingen in het oog houdt;
- ✓ Zal hard werken om het beste uit zichzelf te halen en de eigen doelen te realiseren; is gedreven;
- ✓ Is vasthoudend; laat zich niet snel van de wijs brengen, geeft de eigen doelen niet zomaar op;
- ✓ Heeft niet perse anderen nodig om gemotiveerd te blijven of in beweging te komen.

Niet-relevant gedrag

- Zit met veel vragen of onduidelikheden ten aanzien van de eigen doelen, de eigen toekomst;
- Heeft misschien nog wel een idee over de toekomst maar weet niet hoe hij/zij die toekomst moet realiseren;
- Is vaag en ongeordend in de persoonlijke organisatie;
- Ontbeert een duidelijke focus, bijvoorbeeld in de eigen loopbaan;
- Is erg tolerant en 'makkelijk' ten aanzien van zichzelf;
- Heeft vaak een pluk-de-dag houding maar kan daardoor ook een gebrek aan energie of commitment aan de dag leggen. Heeft daardoor veel externe motivatie of aansturing nodig.



Beschrijving van Trimetrix Talenten

ANDEREN BEÏNVLOEDEN

Het vermogen om het handelen, de beslissingen, de mening of de manier van denken van anderen persoonlijk te beïnvloeden.

- Weet zich te verzekeren van de support en betrokkenheid van anderen om de gewenste resultaten te bereiken;
- Beïnvloedt de acties van anderen op effectieve wijze;
- Analyseert de meningen en opvattingen van anderen en weet te bewerkstelligen dat die anderen de gewenste alternatieven begrijpen en omarmen;
- Weet anderen op een positieve wijze te overtuigen.

ANDEREN ONTWIKKELEN

Het vermogen om bij te dragen aan de groei en de ontwikkeling van anderen.

- Werpt zich op als sterke promotor van de ontwikkeling en groei van anderen;
- Neemt de tijd om anderen te trainen, te coachen, te begeleiden en te ontwikkelen;
- Begrijpt wat de verschillende leerstijlen impliceren en weet hoe belangrijk het is voor individuele ontwikkeling om de juiste stijl toe te passen;
- Schenkt regelmatig aandacht aan het functioneren van anderen en laat anderen verantwoording afleggen over hun eigen presteren.

ANDEREN STUREN EN LEIDEN

Het vermogen om anderen te organiseren en te motiveren om doelen te bereiken en hen het gevoel te geven dat ze daadwerkelijk ergens naartoe werken, dat er een doel en een richting is.

- Weet anderen te inspireren met een meeslepende visie;
- Weet anderen te bewegen om gezamenlijke doelen te bereiken;
- Vormt een positief en inspirerend voorbeeld voor anderen om te volgen in hun streven naar leiderschap;
- Ondersteunt anderen door hen duidelijkheid, gevoel voor richting en organisatie, en een doel te verschaffen.

BESLUITVAARDIGHEID

Het vermogen om alle aspecten in een situatie te analyseren en te overwegen om het inzicht te verkrijgen dat nodig is om een beslissing te nemen.

- Analyseert de data die nodig is om beslissingen te kunnen nemen;
- Neemt op een juiste en effectieve manier belangrijke beslissingen die van invloed zijn op de strategische uitkomsten en doelen;
- Neemt op het juiste moment beslissingen;
- Laat zien in staat te zijn impopulaire of moeilijke beslissingen te nemen als dat nodig blijkt.

COMMUNICATIEVE VAARDIGHEDEN

Het vermogen om op een positieve manier met anderen te communiceren en om te gaan.

- Neemt op een positieve manier het initiatief tot zakelijke relaties en onderhoudt deze relaties;
- Werkt succesvol samen met diverse groepen mensen op verschillende niveaus in de organisatie;
- Communiceert met anderen op een manier die duidelijk, voorkomend en begrijpelijk is;
- Laat zien gemakkelijk om te kunnen gaan en te kunnen communiceren met allerlei typen mensen. Ook met mensen met een andere achtergrond, leeftijd, ervaring, cultuur of opleiding.



CONCEPTUEEL DENKEN

Het vermogen om hypothetische situaties of abstracte concepten te analyseren om aldus inzicht te verwerven.

- Toont aan over het vermogen te beschikken lange termijn resultaten te voorspellen en op basis daarvan passende strategieën te ontwikkelen;
- Identificeert, evalueert en communiceert de potentiële impact van een hypothetische situatie;
- Definieert de mogelijkheden om gebruik te maken van de kansen die zich voordoen om zakelijke doelen te bereiken;
- Ontwikkelt plannen en strategieën die leiden tot gewenste strategische uitkomsten.

CONFLICT MANAGEMENT

Het vermogen om verschillen van inzicht of mening op een constructieve manier op te lossen.

- Is in staat moeilijke kwesties objectief te benaderen;
- Neemt alle meningen en feiten in ogenschouw alvorens een conclusie te trekken;
- Formuleert passende oplossingen voor onzekere situaties;
- Is in staat acceptabele oplossingen uit te werken voor partijen die een conflict hebben en weet daarmee de situatie uit de sfeer van een confrontatie te halen.

CONTINU LEREN

Het vermogen om persoonlijke verantwoordelijkheid te dragen voor de eigen ontwikkeling en zelf de stappen te ondernemen die nodig zijn om op de hoogte te blijven van nieuwe ideeën, methodes, technologieën, technieken, ontwikkelingen en dergelijke. Het vermogen om die nieuw verworven kennis ook daadwerkelijk te implementeren.

- Onderzoekt de functie gerelateerde topics om de eigen kennis en expertise en het eigen functioneren te verbeteren;
- Is continu bezig de eigen zakelijke vaardigheden up to date te houden;
- Gaat actief op zoek naar mogelijkheden om nieuw verworven kennis en vaardigheden toe te kunnen passen;
- Deelt expertise, kennis en informatie met anderen als dat nodig is of gevraagd wordt.

DIPLOMATIE EN TACT

Het vermogen om anderen correct en met respect te behandelen, ongeacht de eigen persoonlijke overtuigingen of (voor)oordelen.

- Communiceert met anderen op een manier die duidelijk, voorkomend en begrijpelijk is;
- Laat zien gemakkelijk om te kunnen gaan en te kunnen communiceren met allerlei typen mensen. Ook met mensen met een andere achtergrond, leeftijd, ervaring, cultuur of opleiding;
- Onderhoudt positieve relaties met anderen omdat hij of zij de ander eerlijk behandelt;
- Toont respect voor iedereen;
- Begrijpt en waardeert verschillen tussen mensen;
- Heeft respect voor verschillen in achtergrond, cultuur, nationaliteit, religie, geslacht, levensstijl, leeftijd en fysieke gesteldheid.



DOELEN BEREIKEN

Het vermogen om realistische doelen te stellen, daar naartoe te werken en ze daadwerkelijk te realiseren, ongeacht omstandigheden of mogelijke obstakels.

- Is in staat doelen te formuleren die relevant, realistisch en haalbaar zijn;
- Identificeert en implementeert plannen en tussentijdse deadlines om zakelijke doelen te bereiken;
- Initieert activiteiten om doelen te bereiken zonder onnodig oponthoud;
- Blijft aansturen op het bereiken van doelen ongeacht moeilijke tegenwerking, obstakels of nadelige omstandigheden;
- Houdt focus op het doel gericht;
- Identificeert mogelijke obstakels en onderneemt actie om die obstakels uit de weg te ruimen om het gegeven doel te bereiken.

EMPATHISCH VERMOGEN

Het vermogen om de gevoelens en de houding van anderen aan te voelen, waar te nemen en te begrijpen.

- Laat zien zich bewust te zijn van de manier waarop acties direct en indirect impact hebben op anderen;
- Luistert aandachtig naar anderen;
- Toont begrip voor en fijngevoeligheid aangaande de gevoelens van anderen;
- Waardeert en respecteert de diversiteit van mensen en hun overtuigingen.

FLEXIBILITEIT

Het vermogen om vlot te reageren op en zich met een minimum aan persoonlijke weerstand aan te passen aan veranderingen.

- Past zich effectief aan aan veranderingen in plannen, procedures en prioriteiten;
- Toont aan over het vermogen te beschikken meerdere taken tegelijk uit te kunnen voeren;
- Heeft geen problemen met situaties of taken waarin niet alles helemaal duidelijk omschreven of toegelicht is;
- Past bestaande plannen aan als dat noodzakelijk is met een minimum aan weerstand.

KLANTGERICHTHEID

De inzet en betrokkenheid hebben en tonen om klanten tevreden te stellen.

- Kent consequent een belangrijke waarde toe aan klanten en aan klantgerelateerde kwesties;
- Luistert objectief naar en probeert zich te verplaatsen in de feedback van klanten;
- Speelt in op de behoeften van klanten en komt met passende oplossingen;
- Komt alle verplichtingen en beloften richting klanten na.

MENTALE VEERKRACHT

Het vermogen om tegenslagen snel te verwerken en weer verder te gaan.

- Blijft naar een doel toewerken wanneer hij of zij geconfronteerd wordt met weerstand of problemen;
- Gaat objectief om met de kritiek en afwijzing van anderen;
- Herstelt snel van persoonlijke tegenslagen;
- Stapt over onvoorziene problemen of obstakels heen zonder onnodig oponthoud of zonder er lang bij stil te blijven staan.



OBJECTIEF LUISTEREN

Het vermogen om zonder vooringenomenheid naar verschillende meningen te luisteren.

- Waardeert andermans mening of zienswijze;
- Nodigt anderen regelmatig uit hun mening naar voren te brengen en luistert zonder hen te onderbreken;
- Presenteert of vertegenwoordigt andermans standpunten onpartijdig;
- Verifieert of hij of zij de feedback die anderen geven, goed heeft begrepen.

PERSOONLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Het vermogen om verantwoording te dragen en af te leggen voor het eigen handelen.

- Accepteert en neemt de persoonlijke verantwoordelijkheid voor de gevolgen van het persoonlijk handelen;
- Vermijdt anderen de schuld te geven;
- Blijft zich persoonlijk betrokken voelen bij de doelstellingen ongeacht het succes of het falen van de eigen beslissingen;
- Past de lessen toe die hij of zij in het verleden getrokken heeft uit persoonlijk falen om in de toekomst succesvol te kunnen zijn.

PLANNING EN ORGANISATIE

Het vermogen om activiteiten procesmatig aan te pakken en te plannen om systemen, procedures, methoden en doelstellingen te kunnen implementeren.

- Formuleert plannen en organiseert activiteiten die nodig zijn om beoogde doelen te realiseren;
- Organiseert en gebruikt middelen op een manier die hun effectiviteit maximaliseert;
- Implementeert passende plannen en past deze onderweg aan als dat nodig is;
- Laat consequent zien zich te kunnen focussen op organisatie en details.

PROBLEMEN OPLOSSEN

Het vermogen om de sleutelfactoren met betrekking tot een probleem te identificeren om vervolgens een oplossing te formuleren.

- Analyseert alle data en gegevens die relevant zijn voor een gegeven probleem;
- Is in staat complexe materie op te delen in kleinere, simpelere onderdelen om duidelijkheid en overzicht te verkrijgen;
- Is in staat uit meerdere opties de beste te kiezen om een specifiek probleem op te lossen;
- Zet alle relevante middelen in om een passende oplossing te implementeren.

RESULTAATGERICHTHEID

Het vermogen om de acties te kunnen benoemen die nodig zijn om taken af te maken en resultaten te boeken.

- Implementeert goed doordachte, effectieve plannen en zet de benodigde middelen in om het gewenste resultaat te bereiken;
- Komt alle afspraken na die nodig zijn om resultaat te boeken.

SAMENWERKEN (TEAMWORK)

Het vermogen om met anderen samen te werken om doelen te realiseren.

- Is in staat persoonlijke belangen opzij te zetten om samen te werken met andere teamleden om doelstellingen te halen;
- Levert een positieve en constructieve bijdrage aan teamprojecten;
- Bouwt en onderhoudt vertrouwensrelaties met ieder teamlid;
- Ondersteunt andere teamleden en onderschrijft teambeslissingen.



VERANTWOORDING DRAGEN VOOR ANDEREN

Het vermogen om de verantwoording te dragen en af te leggen voor het handelen van anderen.

- Legt passende criteria neer voor het functioneren van anderen;
- Neemt persoonlijke verantwoordelijkheid voor het functioneren van anderen;
- Pakt functioneringsproblemen effectief en tijdig aan;
- Houdt het functioneren van anderen in de gaten, houdt een oog op de resultaten die zij boeken en beoordeelt de geleverde prestaties in het kader van de belangrijkste verantwoordelijkheden die de functie met zich meebrengt.

ZELFMANAGEMENT

Het vermogen om prioriteiten aan te brengen en taken af te ronden om het gewenste resultaat te bereiken binnen de gegeven tijd.

- Streeft zelfstandig en zonder impulsen van buitenaf zakelijke doelen na op een georganiseerde en efficiënte manier;
- Brengt prioriteiten aan in de activiteiten die nodig zijn om de verantwoordelijkheden die een functie met zich meebrengt, na te komen;
- Weet zonder directe supervisie het activiteitsniveau vast te houden dat nodig is om doelen te bereiken;
- Weet onderbrekingen die het werktempo kunnen drukken of andere zaken die tot tijdverlies kunnen leiden, tot een minimum te beperken om werk dat om een hoog kwaliteitsniveau vraagt, binnen een gegeven tijdsperiode af te ronden.

ZELFSTARTEND VERMOGEN

Het vermogen om zaken op te starten, dingen gedaan te krijgen en de vaart ergens in te houden zonder daarvoor een stimulans van buitenaf nodig te hebben.

- Initieert relevante activiteiten om zakelijke doelstellingen te realiseren;
- Maakt projecten zelfstandig af en levert de gewenste resultaten;
- Heeft weinig tot geen supervisie nodig om zich te focussen op de noodzakelijke activiteiten;
- Is in staat zakelijke kansen snel te herkennen en er een vervolg aan te geven zonder sturing van anderen.